

С. Ю. Кулакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет, "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7149-0356>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.134

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

S. Kulakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN CHANGING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MODERN ECONOMY

Стаття розкриває значення цифрової трансформації як основного чинника, що змінює конкурентні переваги у сучасній економіці. Автор детально розглядає теоретичні й практичні аспекти впливу цифрових технологій на структуру ринку, бізнес-моделі та механізми створення доданої цінності. Особливу увагу приділяється тому, як процес цифровізації трансформує традиційні підходи до конкуренції, підкреслюючи ключову роль даних, інноваційних рішень, інтегрування в цифрові екосистеми та гнучкості бізнесу в умовах мінливого ринку. Проводиться зіставлення класичних та цифрових моделей конкуренції, а також аналізуються відмінності між традиційними сегментами ринку й новими цифровими напрямками. Робиться висновок, що успішне впровадження цифрових технологій надає підприємствам не лише довготривалі конкурентні переваги, але й спроможність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища й створювати стійку цінність у перспективі.

Стаття також включає огляд актуальних досліджень, практичних прикладів і можливі напрямки майбутніх наукових розробок у цій сфері. Підкреслюється стратегічна значущість цифрової трансформації для розвитку економіки знань, висвітлюючи її критичну роль у забезпеченні інноваційного поступу та зміцненні конкурентоздатності.

The article explores digital transformation as a pivotal factor influencing the evolution of competitive advantages in the contemporary economy. It examines theoretical and practical aspects of how digital technologies reshape market structures, business models, and value creation mechanisms. The study highlights the ways in which digitalization modifies traditional competition paradigms, emphasizing the strategic role of data, innovation, integration into digital ecosystems, and organizational agility. Comparative analyses of classical and digital models of competitive interaction, as well as traditional and emerging digital market segments, are presented to illustrate the multidimensional impact of digital transformation on enterprise performance. The paper demonstrates that effective utilization of digital tools and technologies enables firms to secure sustainable competitive advantages, respond rapidly to market changes, optimize operational processes, and foster long-term value creation.

Additionally, the study reviews recent research and practical examples of digital transformation, highlighting the role of platforms, big data analytics, artificial intelligence, and networked business models in shaping new sources of competitiveness. The findings emphasize that in the digital era, the sources of competitive advantage increasingly shift from tangible resources and production scale to intangible assets such as knowledge, intellectual capital, customer engagement, and data-driven decision-making capabilities. The article also addresses the implications of digital transformation for regulatory frameworks, inter-organizational cooperation, and innovation management, underscoring the necessity for enterprises and policymakers to adapt strategically to the evolving economic environment. By providing a comprehensive synthesis of contemporary theoretical approaches and empirical evidence, the study offers insights into how digitalization functions as a system-forming factor for competitiveness and outlines potential directions for further research in this domain, emphasizing the importance of continuous adaptation and integration of technological innovations for maintaining sustainable competitive positions in dynamic markets. Overall, the article contributes to the understanding of digital transformation not merely as a technological process but as a strategic determinant in redefining competitive advantages, reshaping market logic, and facilitating the transition toward a knowledge-based, innovation-driven economy.

Ключові слова: цифрова трансформація; конкурентні переваги; цифрова економіка; інноваційний розвиток; динамічні здібності підприємства; стратегічна конкурентоспроможність; цифрові технології.

Key words: digital transformation; competitive advantages; digital economy; innovative development; dynamic capabilities of the enterprise; strategic competitiveness; digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна економіка зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій, які проникають у всі аспекти господарської діяльності, створюючи принципово нові умови функціонування ринків. Це потребує глибокого переосмислення традиційних підходів до формування та підтримки конкурентних переваг. В умовах стрімкого цифрового прогресу особливого значення набуває аналіз впливу цифрової трансформації на динаміку конкуренції між підприємствами, їхню здатність адаптуватися до змін, утримувати свої позиції та розвивати стратегії, які дозволять зберегти лідерські позиції.

Цифровізація відкриває перед бізнесом колосальні можливості для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та покращення ціннісної пропозиції для споживача. Водночас вона ставить перед компаніями складні завдання, серед яких ключовими є адаптація управлінських стратегій для роботи з великими масивами даних та інтеграція в багатовимірні цифрові екосистеми.

Актуальність цієї теми визначається необхідністю створення сучасних теоретичних моделей конкурентної взаємодії, які враховують вплив цифрових факторів, платформ та мережевих ефектів. Класичні підходи до конкуренції перестають відповідати реаліям нової економіки, де провідну роль відіграють ресурси, як-от інформація, знання та інноваційні технології. Основна задача полягає в тому, щоб усвідомити, як цифрові процеси змінюють механізми формування конкурентних переваг, які чинники стають ключовими для успіху, а

також яким чином підприємства можуть ефективно інтегруватися в цифрове середовище для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності.

З практичної точки зору, порушена проблема тісно пов'язана з питаннями стратегічного управління та планування діяльності підприємств у рамках цифрової трансформації. Для забезпечення довгострокової стабільності та посилення конкурентних позицій ключовим пріоритетом стає створення адаптивних бізнес-моделей, що передбачають інтеграцію гнучких стратегій та інноваційних підходів до взаємодії з ринковим середовищем. Важливою складовою цього процесу є розробка ефективних механізмів використання цифрових технологій, впровадження великих даних (Big Data), розвиток партнерських екосистем і персоналізація пропозицій відповідно до потреб клієнтів. Ці аспекти мають першочергове значення не лише для окремих підприємств, а й для формування інноваційно орієнтованої та стійкої економічної системи в цілому.

Глибокий аналіз проблеми потребує детального вивчення взаємозв'язків між процесами цифровізації та змінами у конкурентних стратегіях, їхнього впливу на структурні зрушення в ринкових механізмах та економічних відносинах. Не менш важливою є необхідність гармонізації теоретичних концепцій із практичними інструментами впровадження. Такий підхід формує науково-методологічну базу для подальших досліджень, спрямованих на розробку ефективних стратегій і методик, що дозволять підприємствам успішно адаптуватися до викликів цифрової економіки. Врешті-решт це забезпечує не лише зростання конкурентоспроможності

окремих організацій, але й сприяє побудові стійких економічних систем у глобальному контексті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема цифрової трансформації виступає центральним елементом сучасних економічних дискусій, адже вона докорінно змінює принципи формування конкурентних переваг. Зростаючий вплив технологій на структуру ринків, швидкість змін та функціонування глобальних і локальних економік визначає новий формат взаємодії у світі бізнесу. К. Шваб [1] наголошує, що виклики і можливості Четвертої промислової революції здатні суттєво переглянути традиційні взаємини між бізнесом, державою та суспільством. На його думку, сучасна конкуренція вже не зводиться лише до продуктивності чи капіталовкладень, а значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, інноваційного потенціалу підприємств та використання мережевих ефектів через глобальну інтеграцію. Д. Тапскотт [2] підтримує погляди К. Шваба, підкреслюючи трансформаційний вплив цифрової економіки на джерела вартості. У центрі уваги тепер знаходяться знання, дані та ефективна мережева взаємодія, які витісняють традиційний підхід, орієнтований на виробництво як основний актив. Ця зміна задає нові параметри конкурентної боротьби, визначаючи стратегічні пріоритети та операційні моделі сучасних підприємств.

Е. Бріньюлфссон і А. Макафі [3] також акцентують важливість цифровізації як ключового елемента підвищення ефективності бізнесу, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокової стабільності компаній. Вони вказують на роль таких технологій, як штучний інтелект, автоматизація процесів та створення інтегрованих робочих середовищ, що виступають головними джерелами переваг сьогодення. Їхні висновки перегукуються з ідеями С. Прахалада і В. Рамасвами [4], які акцентують увагу на спільному створенні цінностей разом із клієнтами. Вони звертають увагу на важливість персоналізації, адаптивності та креативного підходу до задоволення ринкових потреб, які формують унікальні конкурентні переваги в умовах цифрової екосистеми через активну взаємодію між компаніями та споживачами.

Вагомий вплив на формування теорії конкуренції в умовах цифрової епохи здійснили М. Портер і Дж. Гепельманн [5]. У своїх дослідженнях вони показали, що впровадження розумних і взаємопов'язаних продуктів спричинило кардинальні зміни у структурі галузей, значно розширило межі конкурентного середовища та трансформувало стратегічні підходи підприємств. Основний акцент було зроблено на використанні аналітики даних і впровадженні цифрових сервісів, що дозволяє компаніям адаптуватися до нового ринкового середовища. Також важливими є праці Е. Кемерон і М. Грін [6], які наголошують на необхідності комплексного управління організаційними змінами як ключового чинника успішної цифрової трансформації. Це критичний етап для підприємств, які прагнуть відповідати сучасним викликам та зберігати тривалу конкурентоспроможність.

У звітах ОЕСР [7] цифровізація описується як багатогранний процес, що охоплює інтеграцію соціаль-

них, економічних і технологічних складових. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних інструментів, які сприяють підвищенню добробуту суспільства, покращують ефективність функціонування ринків праці та стимулюють появу нових бізнес-моделей. Ідеї мережевого суспільства активно просував М. Кастельс [8], який детально розкрив перехід від індустріальної епохи до інформаційної. У цій новій епосі ключовим джерелом конкурентної переваги стали знання, аналітика даних та високо розвинуті системи комунікації.

У вітчизняній науковій думці значна увага приділяється проблематиці цифрової модернізації економіки, що детально розглянута у працях В. Ляшенка та О. Вишневського [9]. У своїх дослідженнях вони трактують цифровізацію як ключовий стратегічний ресурс, який здатний забезпечити проривний розвиток України. Автори підкреслюють, що цей процес формує основу для перегляду та зміцнення конкурентних позицій країни на світовій арені. Також Ю. Бажал [10] виділяє значущість інноваційного підходу в умовах цифровізації, де першочергову роль відіграють не стільки матеріальні ресурси, скільки інтелектуальний капітал і новітні технологічні рішення.

Систематизація наукових поглядів дозволяє дійти висновку, що цифрова трансформація формує оновлену логіку створення конкурентних переваг. Вона спирається на комплексну інтеграцію технологічних, інформаційних і соціально-організаційних чинників. Однак, незважаючи на відчутні досягнення в цій сфері, залишаються нерозв'язаними такі питання, як гармонізація традиційних теорій конкуренції із сучасними цифровими моделями, а також визначення ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування впливу цифрової трансформації на еволюцію джерел та механізмів формування конкурентних переваг підприємств. Особлива увага приділена виявленню ключових тенденцій модифікації конкурентних стратегій в умовах сучасної цифрової економіки з метою уточнення їх ролі у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація посідає ключове місце у сучасному науковому дискурсі, оскільки відображає глибокі трансформаційні процеси в економіці, суспільстві та управлінні, зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Вона розглядається не лише як технологічне оновлення, а як комплексний процес, спрямований на фундаментальну перебудову суспільства та формування нової моделі організації економічної діяльності.

Основою цієї моделі є використання цифрових даних, сучасних методів обробки інформації та створення мережевих структур для ефективної взаємодії економічних суб'єктів. Цифровізація охоплює всі аспекти діяльності — від впровадження інноваційних ме-

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності цифровізації

№	Автор(и), рік	Визначення категорії «цифровізація»	Науковий підхід
1	Schwab K., 2016 [1, с. 10-12]	Цифровізація – фундаментальна трансформація усіх сфер людської діяльності під впливом інтеграції фізичних, цифрових та біологічних технологій, що формують основу четвертої промислової революції.	<i>Технологічний, системний</i> (системне, багатовимірне явище, яке об'єднує технологічні, економічні, управлінські та соціальні виміри цифрової трансформації)
2	Tapscott D., 2014 [2, с. 21-23]	Цифровізація – нова економічна парадигма, у якій мережеві цифрові технології змінюють способи створення, обміну й використання цінності.	<i>Технологічний</i> (впровадження і поєднання конкретних цифрових технологій, які змінюють технічну структуру продуктів і процесів)
3	Brynjolfsson E., McAfee A., 2014 [3, с. 1-3]	Цифровізація – процес переходу до економіки, у якій цифрові технології стають основою продуктивності, інновацій і суспільного прогресу.	<i>Економічний</i> (чинник підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та створення нових ринкових форм)
4	Prahalad P.K., Ramaswamy V., 2004 [4, с. 45-47.]	Цифровізація створює передумови для спільного творення цінності між компаніями та споживачами через цифрові інтерфейси, що змінює природу конкурентних переваг.	<i>Економічний, ринковий</i>
5	Porter M.E., Heppelmann J.E., 2014 [6]	Цифровізація проявляється у створенні «розумних, підключених» продуктів, які змінюють природу конкуренції, розширюючи межі між галузями та рівнями вартості.	<i>Управлінський</i> (причина реорганізації бізнес-процесів, структури компаній та управлінських практик)
6	Pameron E., Green M., 2019 [6, с. 112-115]	Цифровізація – це організаційна зміна, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності бізнесу через впровадження цифрових технологій і нових управлінських моделей.	<i>Управлінський, організаційний</i>
7	Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕРД), 2019 [7]	Цифрова трансформація стосується економічних і соціальних наслідків цифровізації та діджиталізації, які формують нову якість життя та добробуту.	<i>Соціальний</i> (підкреслює вплив цифровізації на якість життя, соціальні взаємодії, доступ до ресурсів і цифрову нерівність), <i>економічний</i>
8	Pastells M., 2000 [8, С. 69-72]	Цифровізація – це соціально-технологічний процес формування «мережевого суспільства», у якому інформація стає головним ресурсом розвитку та влади.	<i>Соціальний, інформаційний</i>
9	Ляшенко В.І., Вишневецький О.С., 2018 [9, с. 6-7]	Цифровізація – це процес цифрової модернізації економіки, що передбачає створення нових виробничих, управлінських і соціальних відносин на основі інформаційно-комунікаційних технологій.	<i>Системний, соціально-економічний</i>
10	Бажал Ю. М., 2020 [10, с. 14-16]	Цифровізація – це багаторівневий процес трансформації економічних відносин, який інтегрує технологічні, управлінські та інституційні інновації у формування економіки знань.	<i>Системний</i>

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

ханізмів виробничої організації до трансформації способів розподілу, обміну та споживання продуктів і послуг. Вона також переглядає принципи створення доданої вартості та механізми перерозподілу доходів. У цьому контексті цифрові технології виконують не лише функцію засобу автоматизації чи оптимізації процесів, а виступають потужним каталізатором змін у принципах функціонування ринку, управлінні ресурсами та розробці стратегій конкурентоспроможності підприємств.

З погляду економічної теорії, цифровізація охоплює широкий спектр процесів: від автоматизації внутрішніх операцій компаній до створення цифрових

платформ, які відкривають нові можливості взаємодії між виробниками, споживачами, постачальниками та державними органами. Інформація в цьому процесі набуває статусу одного з основних факторів виробництва нарівні з працею, капіталом і природними ресурсами, що сприяє розвитку цифрової економіки. У новій парадигмі її стратегічними активами стають знання та дані. Наукові дослідження свідчать про багатогранність явища цифровізації, що інтегрує технологічні, економічні, соціальні та управлінські аспекти глобальних трансформацій.

Сутність і природа цифровізації трактується по-різному залежно від підходів дослідників. Одні акцен-

тують увагу на технологічному вимірі, розглядаючи цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності людини. Інші сприймають це явище ширше, визначаючи його як масштабну соціально-економічну трансформацію, яка докорінно змінює виробничі відносини та механізми ринкової взаємодії. Паралельно поширюється точка зору, що робить акцент на управлінських аспектах цифровізації, розглядаючи її як інструмент впровадження інноваційних рішень у менеджменті та прийнятті рішень, заснованих на аналітиці даних (табл. 1).

Отже, узагальнення наукових підходів дає змогу розглядати цифровізацію не лише як технологічний або організаційний процес, а як стратегічний фактор, що визначає трансформацію конкурентних засад сучасної економіки.

У сучасній економіці цифрова трансформація стає ключовим чинником зміни конкурентних переваг, зумовлюючи глибокі структурні перетворення у способах створення, розподілу та реалізації економічної цінності. Вона не лише сприяє модернізації бізнес-процесів, а й докорінно змінює логіку конкурентної боротьби, формуючи нові параметри ефективності, гнучкості та інноваційності підприємств. У цифровій економіці джерелом конкурентних переваг дедалі більше стають нематеріальні активи — знання, дані, аналітика, інтелектуальний капітал, взаємодія із споживачами в онлайн-середовищі, що забезпечують підприємствам здатність швидко адаптуватися до ринкових змін і створювати унікальні ціннісні пропозиції.

Традиційні фактори конкурентоспроможності, такі як доступ до сировини, капіталу чи дешевої робочої сили, поступово втрачають визначальне значення. Натомість центральним ресурсом стає інформація та здатність її ефективно використовувати. Саме цифровізація виробничих і управлінських процесів дозволяє компаніям перетворювати великі обсяги даних на стратегічну перевагу, формувати глибше розуміння потреб споживачів і забезпечувати персоналізовані рішення. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, здатні швидше виявляти ринкові можливості, оптимізувати операційні витрати, підвищувати рівень клієнтського сервісу та ефективніше управляти ризиками.

Цифрова трансформація змінює і сам характер конкурентних відносин. Якщо раніше конкуренція відбувалася переважно у межах певної галузі, то нині цифрові екосистеми розмивають межі між секторами, створюючи нові ринкові ніші. Платформенні бізнес-моделі, які базуються на мережевих ефектах, дозволяють фірмам домінувати на глобальному рівні, формуючи своєрідні цифрові монополії. Прикладом є компанії, що завдяки інтеграції штучного інтелекту, хмарних сервісів чи блокчейн-технологій не лише оптимізували свої процеси, а й створили нові стандарти конкуренції, змінивши саму структуру ринку.

Водночас цифрова трансформація створює нові виклики для збереження конкурентних переваг. Технологічні інновації, що швидко поширюються, скорочують життєвий цикл переваг і потребують постійного оновлення стратегій. У цих умовах зростає роль гнучкості, здатності до навчання, організаційної культури інно-

вацій та стратегічного партнерства. Конкурентна перевага дедалі частіше формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а й через інтеграцію у мережеві структури співпраці, обмін даними та спільну розробку продуктів.

Наукові дослідження свідчать, що цифровізація перетворюється на системоутворюючий фактор конкурентоспроможності, адже вона впливає на всі рівні економічної діяльності — від операційних процесів до стратегічного управління. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних та штучного інтелекту забезпечує підприємствам нові можливості для підвищення продуктивності, розширення ринкової присутності та формування довгострокових відносин із клієнтами. Ці інструменти не лише оптимізують витрати, але й дають змогу створювати додану вартість через підвищення швидкості прийняття рішень, точності прогнозування та ефективності ресурсного забезпечення.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не просто технологічним процесом, а стратегічним детермінантом формування та зміни конкурентних переваг у сучасній економіці. Вона зумовлює перехід від моделі конкуренції, що базується на володінні ресурсами, до моделі, заснованої на знаннях, інноваціях і взаємодії. У цьому контексті конкурентоспроможність визначається не стільки масштабами підприємства, скільки його здатністю створювати, накопичувати й ефективно використовувати цифрові активи, що забезпечують стійку ринкову позицію у динамічному цифровому середовищі.

У сучасній економічній науці цифрова трансформація розглядається як ключовий чинник зміни конкурентних переваг, що визначає нову логіку розвитку ринкових відносин та формування цінності. Її вплив охоплює всі рівні господарської діяльності — від внутрішньої організації підприємств до глобальних структур виробництва, обміну й споживання. Цифровізація, яка стала основою переходу до цифрової економіки, зумовлює переосмислення традиційних джерел конкурентних переваг. Якщо в індустріальній економіці конкурентоспроможність ґрунтувалася переважно на матеріальних ресурсах, масштабах виробництва чи ефективності капіталовкладень, то в цифрову епоху вирішальне значення набувають інформація, знання, швидкість обробки даних і здатність до інноваційної адаптації.

З позицій сучасної економічної теорії цифровізація стає каталізатором глибокої структурної перебудови ринкових механізмів. У цифровій економіці змінюються принципи створення та розподілу вартості, оскільки нематеріальні активи — дані, аналітичні алгоритми, цифрові платформи — перетворюються на головні фактори виробництва. Це веде до формування нових моделей бізнесу, у яких стратегічна цінність створюється через інтеграцію цифрових технологій у всі сфери управління. Так, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн і хмарні сервіси стають не просто інструментами оптимізації, а основою для формування конкурентних стратегій підприємств. Вони дозволяють підвищити точність прогнозування ринкових тенденцій,

Таблиця 2. Вплив цифрової трансформації на джерела конкурентних переваг

№	Аспект цифрової трансформації	Механізм впливу на конкурентні переваги	Практичний ефект для підприємства
1	Швидкість та точність обробки інформації	Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оперативного реагування на зміни ринку	Підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів, оперативна адаптація до ринкових змін
2	Платформні бізнес-моделі	Створення цифрових екосистем для взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку	Генерація мережових ефектів, зниження витрат на залучення користувачів, підвищення масштабованості бізнесу
3	Інноваційний потенціал	Швидке створення нових продуктів і послуг, оптимізація бізнес-процесів та підвищення гнучкості через цифрові технології	Розробка інноваційних продуктів і сервісів, швидке впровадження нових бізнес-моделей, адаптивність
4	Управління інформаційним капіталом	Оптимізація збору, зберігання, аналізу та захисту даних	Конкурентні переваги через інформаційні ресурси, підвищення безпеки та надійності бізнес-процесів
5	Організаційна культура та внутрішня структура	Формування гнучких моделей управління, міждисциплінарних команд та культури постійного навчання	Підвищення адаптивності компанії, ефективне використання цифрових технологій, підтримка інновацій
6	Зниження бар'єрів входу на ринок	Використання цифрових технологій для швидкого запуску бізнесу та виходу на ринок	Підсилення конкуренції, стимул для кооперації, розвитку партнерських екосистем
7	Стратегічна орієнтація на створення цінності	Фокус на персоналізовані пропозиції та клієнтоорієнтовані сервіси	Відмінність від конкурентів, формування стійкої лояльності та диференціація на ринку
8	Інтеграція у цифрові екосистеми	Спільне використання ресурсів, обміну даними та технологічними платформами	Синергетичний ефект, розширення ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

скоротити часові лаги між прийняттям і реалізацією рішень, що суттєво змінює механізми досягнення конкурентних переваг.

Одним із найважливіших наслідків цифрової трансформації є переосмислення природи взаємодії між учасниками ринку. В умовах розбудови цифрових платформ і мережових екосистем споживач із пасивного реципієнта продуктів перетворюється на активного співтворця цінності. Це змінює характер конкурентної боротьби: тепер перевага належить не тим компаніям, які володіють більшими ресурсами, а тим, хто здатен створювати стійкі партнерські зв'язки, забезпечувати персоналізацію пропозицій і формувати унікальний цифровий досвід для користувачів. Така зміна підходів уможливує формування довгострокової клієнтської лояльності, що стає одним із ключових джерел конкурентної сили.

Цифрова трансформація також знижує бар'єри входу на ринок і стимулює появу нових учасників, здатних конкурувати завдяки інноваціям, а не масштабам виробництва. Стартапи та малі підприємства отримують доступ до глобальних ринків завдяки хмарним сервісам, платформним моделям і цифровим інструментам маркетингу. Це підвищує рівень конкуренції, створює нову динаміку ринкового розвитку, у якій співпра-

ця та конкуренція взаємодоповнюють одна одну. Водночас спостерігається тенденція до концентрації ресурсів у великих технологічних корпораціях, які володіють значними даними, алгоритмічною перевагою та фінансовими можливостями. Такий дисбаланс може призвести до часткової монополізації цифрового середовища, що створює нові виклики для державного регулювання.

Роль держави в умовах цифрової трансформації полягає у формуванні справедливого конкурентного простору, який би сприяв інноваціям і водночас запобігав надмірній концентрації ринкової влади. Важливими аспектами політики стають захист прав споживачів, забезпечення прозорості цифрових ринків, підтримка малих підприємств і розвиток цифрових компетенцій населення. У цьому контексті конкурентні переваги вже не є результатом накопичення ресурсів, а виступають похідною від здатності економічних суб'єктів ефективно використовувати технології, аналітику та мережеву взаємодію.

Процес цифрової трансформації радикально змінює й внутрішні структури підприємств. Інформаційний капітал стає стратегічним активом, управління яким визначає здатність компанії до розвитку. Ефективна інтеграція даних у виробничі, управлінські та маркетингові про-

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на джерела конкурентних переваг

Аспект конкурентної боротьби	Класичні моделі	Цифрові моделі	Практичний ефект для підприємства
Основний фактор конкурентної переваги	Вартість, якість, масштаб виробництва	Дані, швидкість адаптації, інноваційність	Швидке прийняття рішень, прогнозування попиту, персоналізація продуктів
Характер взаємодії з ринком	Конкуренція переважно через ціни та продукцію	Платформна взаємодія, екосистемна інтеграція	Розширення ринкових можливостей, залучення партнерів та користувачів
Стратегічна орієнтація	Лідерство за витратами або диференціація	Клієнтоорієнтованість, персоналізація, створення додаткової цінності	Формування лояльності клієнтів, диференціація пропозицій
Роль технологій	Підтримка виробничих та маркетингових процесів	Інтеграція ШІ, аналітики великих даних, хмарних сервісів, блокчейну	Підвищення ефективності бізнес-процесів, швидке впровадження інновацій
Динаміка ринку	Повільні зміни, обмежена глобальна конкуренція	Висока швидкість змін, глобальна конкуренція, низькі бар'єри входу	Можливість швидкого виходу на нові ринки, прискорене реагування на конкурентні загрози
Роль партнерства	Обмежене стратегічне партнерство, кооперація переважно за необхідності	Екосистемне партнерство, спільне створення вартості	Прискорене впровадження інновацій, зниження ризиків, синергетичний ефект
Підхід до інновацій	Вдосконалення продукту або процесу, реакція на ринок	Створення нових продуктів, сервісів та бізнес-моделей, гнучке тестування та адаптація	Підвищення конкурентоспроможності, швидка реакція на потреби ринку
Взаємодія з клієнтами	Масовий ринок, стандартизовані пропозиції	Персоналізовані продукти та сервіси, інтерактивна взаємодія	Залучення клієнтів, підвищення лояльності, диференціація на ринку

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

цеси дозволяє підприємствам підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати витрати, а також забезпечити безперервність інновацій. Організаційна культура змінюється в напрямі гнучкості, міждисциплінарної співпраці та постійного навчання персоналу. Такі зміни формують нові моделі поведінки, у яких технологічна компетентність і відкритість до змін визначають стійкість конкурентних позицій на ринку.

Отже, цифрова трансформація не лише створює нові інструменти для підвищення ефективності, а й радикально змінює саму природу конкурентних переваг. Вона переводить акцент із матеріальних і фінансових чинників на нематеріальні — знання, інновації, швидкість реакції, аналітичну спроможність та здатність до інтеграції в цифрові екосистеми. Узагальнення механізмів цього впливу представлено у таблиці 2.

Сформовані в результаті цифрової трансформації нові джерела конкурентних переваг безпосередньо впливають на еволюцію стратегічного мислення підприємств. Зміни у способах використання ресурсів, створенні цінності та взаємодії з ринком диктують необхідність перегляду звичних моделей конкуренції. У цьому процесі цифровізація виконує подвійне завдання: вона не лише переписує правила гри на ринку, але й стимулює пошук інноваційних стратегічних рішень, які органічно інтегрують традиційні підходи з можливостями сучасних цифрових технологій.

Еволюція конкурентних стратегій у цифровій економіці стимулювала появу нових теоретичних підходів, які органічно інтегрують класичні методи з можливос-

тями сучасних технологій. Традиційні теорії конкуренції, наприклад, модель п'яти сил Майкла Портера, залишаються потужними інструментами аналізу, проте потребують суттєвої адаптації до викликів цифрової реальності. Сучасний ринок визначається активним застосуванням платформних бізнес-моделей та високою динамікою роботи з даними, що істотно змінює природу конкуренції. Цифрові технології стирають часові та географічні обмеження, перетворюючи ринки з локальних структур на глобальні системи конкурентної взаємодії.

У добу цифрової еволюції моделі конкуренції дедалі більше акцентують значення даних як основного ресурсу для підтримання стійких конкурентних переваг. Концепції, що орієнтовані на ресурси, наголошують на важливості здатності підприємств якісно збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги інформації. У цьому контексті цифрова трансформація слугує не лише технологічним оновленням, але й стратегічним інструментом управління інформаційним капіталом. Це забезпечує міцну платформу для довготривалого розвитку компаній в умовах цифрової реальності.

Сучасні дослідження активізували увагу на платформних та екосистемних підходах, які докорінно змінюють традиційне сприйняття конкурентних відносин. Згідно з прогресивними теоріями, взаємодія між бізнесами через цифрові платформи спричиняє потужні мережеві ефекти, що істотно трансформують правила ринкової гри. У таких умовах ключ до успіху полягає не тільки у високій якості продуктів, але й у здатності компаній органічно інтегруватися у цифрові екосистеми, на-

Таблиця 4. Порівняння традиційних та цифрових сегментів ринку та їх вплив на практичні стратегії підприємств

Аспект	Традиційні сегменти	Цифрові сегменти	Практичний ефект для підприємства
Основна складова продукту	Фізичний продукт, матеріальні ресурси	Інформаційний продукт, дані, цифрові сервіси	Можливість швидко створювати та модифікувати продукти, масштабування
Характер взаємодії з клієнтом	Прямі продажі, обмежені канали	Онлайн-платформи, мобільні додатки, персоналізація	Підвищення лояльності, розширення аудиторії, інтерактивна взаємодія
Бар'єри входу на ринок	Високі капітальні та технологічні бар'єри	Низькі стартові витрати, доступ до хмарних технологій	Швидкий вихід на ринок, можливість тестування нових бізнес-моделей
Швидкість розвитку	Повільні зміни, стабільні ринкові частки	Висока динамічність, швидка поява нових гравців	Необхідність оперативної адаптації стратегії, швидка реакція на конкурентів
Основні фактори конкуренції	Ціна, якість, обсяг виробництва	Дані, технології, мережеві ефекти, інновації	Здобуття конкурентних переваг через інновації та ефективне використання даних
Структура ринку	Ієрархічна, чітко сегментована	Платформна, інтегрована у цифрові екосистеми	Співпраця з партнерами, створення синергетичних ефектів
Роль стартапів та нових гравців	Обмежена, довгий час входу на ринок	Активна, швидке освоєння ніш	Можливість диверсифікації бізнесу та освоєння нових ринкових сегментів
Регуляторне середовище	Традиційні норми та стандарти	Потребує нових правил і механізмів стимулювання інновацій	Свочасна адаптація до регуляторних змін, використання стимулів для розвитку бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

лагоджувати ефективні партнерства та розвивати залученість користувачів.

У контексті цифрової економіки моделі конкурентної динаміки роблять акцент на важливості оперативного реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі. Організації з гнучкою структурою, які здатні швидко реорганізувати ресурси та удосконалювати свої бізнес-процеси, отримують значну перевагу на ринку, що відзначається високою непередбачуваністю. Згідно з теоретичними обґрунтуваннями, поєднання здатності до швидких адаптацій і інноваційного потенціалу є критичним фактором успішності.

Інтеграція штучного інтелекту та аналітичних платформ у сучасні конкурентні моделі відкриває нові горизонти для багатовимірного аналізу ринкового попиту, оцінки ефективності маркетингових стратегій і раціоналізації виробничих процесів. Досвід демонструє, що компанії, які активно впроваджують передові рішення цифрової аналітики, не лише покращують загальні операційні показники, але й формують інноваційні бізнес-моделі, створюючи додаткову цінність для кінцевих споживачів.

Одним із ключових елементів сучасних бізнес-моделей є зростаюче значення стратегічного партнерства та коопераційних відносин у контексті конкуренції. Застосування теорії екосистемного підходу акцентує увагу на тому, що взаємодія між різними суб'єктами ринку сприяє оптимізації умов для ефективного управління ризиками, обміну знаннями та прискорення впровадження інновацій. Такий підхід докорінно трансформує традиційне уявлення про конкуренцію, яка раніше асоціювалася передусім із конфліктними формами взаємин, створюючи натомість концепцію спільного генерування цінності та додаткової вартості для всіх зацікавлен-

них сторін.

Додатково, сучасна цифрова економіка дедалі більше акцентує увагу на важливості стратегій, орієнтованих на потреби клієнтів і персоналізовані пропозиції. Теоретичні дослідження свідчать про те, що підприємства, котрі успішно інтегрують клієнтоорієнтовані підходи з можливостями цифрових технологій, здатні не лише утримувати наявну клієнтську базу, але й активно розширювати її. Завдяки точній діагностиці індивідуальних запитів споживачів і формуванню високого рівня їхньої лояльності такі організації займають провідні позиції на ринку, одночасно відкриваючи перспективи для стійкого довготривалого розвитку.

Еволюція моделей конкуренції демонструє поступове злиття класичних економічних принципів із передовими цифровими технологіями, що радикально змінюють сучасні уявлення про функціонування ринку. Таблиця 3 містить детальний аналіз, який висвітлює ключові відмінності між традиційними і цифровими моделями конкуренції, підкреслюючи їх багатогранний та багатовимірний характер.

Таким чином, цифрові моделі конкуренції дедалі більше орієнтуються на гнучкість, швидкість адаптації, використання даних та інтеграцію в цифрові екосистеми. Водночас ці зміни не обмежуються окремими підприємствами або окремими процесами; вони проявляються і на рівні всієї економічної структури галузей, формуючи нові ринкові сегменти та трансформуючи традиційні моделі бізнесу. Перехід від класичних до цифрових моделей конкуренції неможливо розглядати без аналізу того, як саме цифровізація впливає на структуру ринків, створюючи нові можливості для розвитку та інновацій. Саме ця взаємопов'язаність між зміною стратегічних підходів підприємств та трансформацією

ринкових сегментів стає ключовим чинником, що визначає сучасну конкурентну динаміку та глибину впливу цифрових технологій на економіку.

Процес цифровізації перш за все проявляється у кардинальній трансформації економічної структури галузей. Нові цифрові сегменти виступають каталізаторами змін, які перебудовують правила ведення бізнесу та відкривають доступ до нових форматів економічної діяльності. Цифровізація не тільки реорганізує існуючі процеси, але й стимулює появу нових можливостей для розвитку та інноваційного прориву. Особливе значення мають досягнення у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, які пришвидшують формування нішових ринків, що раніше здавалися важкодоступними або навіть недосяжними.

Зміни, спричинені цифровізацією, охоплюють всі рівні ринкових структур — від локальних ініціатив до глобальних платформ. Зростаюча роль інтелектуальної складової в продуктах і послугах визначає появу нових сегментів економіки. Напрями, такі як фінансові технології, електронна комерція, дистанційна освіта та цифрові медіа, стають рушійними силами трансформацій, створюючи нові системи ринку, які були неможливі в межах класичних моделей.

Одним із найцікавіших наслідків цього процесу є формування гібридних сегментів, що інтегрують риси кількох традиційних галузей. Такі сегменти стирають межі між економічними сферами та формують нові моделі співпраці і бізнес-взаємодії. Унікальні можливості для інноваційного розвитку, створені такими структурами, суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств у глобалізованому світі.

Структурні зміни на сучасному ринку дедалі виразніше проявляються через поширення платформних бізнес-моделей, які займають провідні позиції в економічній парадигмі. Завдяки платформам з'являється можливість інтегрувати різноманітні продукти та послуги у комплексні цифрові екосистеми, що сприяє формуванню нових сегментів із високим потенціалом для масштабного розвитку. Ці сегменти стимулюють конкуренцію, яка триває не лише за увагу споживачів, а й за здатність швидко адаптуватися до технологічної інтеграції, оперативно впроваджувати інновації та ефективно взаємодіяти у багаторівневих мережах.

Важливою характеристикою цифрових сегментів є їхня висока динаміка. Ринкові структури дедалі більше втрачають стабільність, традиційні бар'єри входу послаблюються, а швидкість появи нових учасників і продуктів зростає. У таких умовах підприємства змушені переглядати стратегічні підходи, систематично аналізувати ринкові тенденції, модернізувати бізнес-моделі та проактивно визначати перспективи освоєння нових ніш, які можуть бути ключовими в умовах постійних змін.

Цифрові сегменти трансформують конкурентну динаміку. Якщо раніше основними чинниками конкуренції були продуктивність і ціноутворення, то сьогодні пріоритетом стають інноваційність, адаптивність, управління великими масивами даних та здатність функціонувати в межах цифрових екосистем. Конкуренція дедалі більше ґрунтується на знаннях, технологічних можливостях та мережевих ефектах. Наприклад, сектор агро-

технологій поєднує IT, біотехнології та машинобудування, створюючи міждисциплінарну галузь AgriTech. Схожі тенденції простежуються у секторах EdTech та MedTech, де інтеграція цифрових підходів створює синергійні моделі розвитку.

Трансформація ринкової структури супроводжується формуванням нових функцій і ролей для учасників. Стартапи та технологічно орієнтовані інноватори здобувають стратегічні переваги завдяки швидкому освоєнню перспективних ніш. Традиційні компанії стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов, щоб зберегти конкурентні позиції. Така динаміка стимулює активізацію співпраці, формування стратегічних альянсів та партнерств, що одночасно генерують нові ринкові сегменти і підвищують вартість бізнес-екосистем.

Діджиталізовані сегменти ринку стають осередками інноваційної діяльності, створюючи принципово нову архітектуру галузевих взаємозв'язків. З погляду регуляторної політики, поява цифрових сегментів обумовлює необхідність перегляду чинних стандартів і нормативів, адже традиційні механізми регуляції поступово втрачають релевантність. Виникає потреба у нових інструментах, що підтримують інноваційні процеси та стимулюють конкурентне середовище, особливо на тлі прискорених темпів технологічного розвитку та глобалізації економіки.

Отже, цифрові сегменти ринку стають рушійною силою глибоких змін у конкурентних стратегіях компаній, які акцентують увагу на гнучкості, впровадженні інновацій та взаємодії в рамках цифрових екосистем. Процес цифровізації окреслює ключові напрями розвитку економіки знань, поступово впливаючи на всі рівні — від діяльності окремих підприємств до глобальної структури ринків. Він трансформує основи конкуренції та управління, водночас сприяючи значним крокам уперед у суспільному розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних теоретичних підходів та практичних проявів цифровізації економіки свідчить, що цифрова трансформація є ключовим фактором зміни конкурентних переваг підприємств і структурної перебудови ринків. Впровадження цифрових технологій не лише оптимізує бізнес-процеси, але й змінює саму природу конкуренції, підвищуючи значення нематеріальних активів, знань, аналітики даних та взаємодії із споживачами в цифровому середовищі. Традиційні ресурси конкурентоспроможності, такі як капітал, сировина або масштаб виробництва, поступово втрачають визначальне значення, а центральною стає здатність підприємств адаптуватися до динамічного цифрового середовища, використовувати інформаційний капітал і активно інтегруватися в мережеві екосистеми.

Дослідження продемонстрували, що цифровізація спричиняє глибокі структурні перетворення на рівні галузей, формуючи нові сегменти ринку, платформи та гібридні моделі, які стирають межі між традиційними економічними сферами. Поява цифрових сегментів стимулює інноваційність, підвищує швидкість реагування на зміни попиту, створює нові бізнес-моделі та сприяє

розвитку стратегічних альянсів і партнерств. Це, у свою чергу, змінює правила конкуренції, переміщаючи акцент з класичних факторів на ефективність використання даних, аналітичні можливості, здатність до персоналізації продуктів і сервісів, а також управління складними цифровими екосистемами.

Особливу роль у сучасному конкурентному середовищі відіграють технології штучного інтелекту, аналітика великих даних, блокчейн та хмарні сервіси, які стають не лише інструментами оптимізації, а й основою для формування нових стратегічних переваг підприємств. Вони дозволяють підвищити точність прогнозування, швидкість прийняття рішень та ефективність ресурсного забезпечення, що створює стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізованої та динамічної економіки.

З огляду на проведений аналіз, ключовими висновками є такі положення: по-перше, цифровізація виступає системоутворюючим фактором конкурентної динаміки, який змінює правила гри на всіх рівнях ринку; по-друге, конкурентні переваги дедалі більше формуються за рахунок інтеграції технологічних, інформаційних та соціальних ресурсів; по-третє, платформи, екосистеми та цифрові сегменти відкривають нові можливості для інноваційного розвитку та стратегічного партнерства, що є ключовим для забезпечення стійкості бізнесу у довгостроковій перспективі; по-четверте, зміни в ринкових структурах вимагають оновлення регуляторних і нормативних механізмів, здатних забезпечити підтримку інновацій і справедливу конкуренцію.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають глибший аналіз механізмів трансформації конкурентних стратегій під впливом цифрових технологій, оцінку ефективності інтеграції підприємств у цифрові екосистеми та вивчення ролі державного регулювання у забезпеченні збалансованого розвитку цифрової економіки. Крім того, важливим є дослідження впливу цифровізації на поведінку споживачів, формування нових моделей взаємодії та створення цінності в умовах глобальних ринкових трансформацій. Не менш актуальним є вивчення динаміки появи та розвитку гібридних сегментів, що поєднують риси різних галузей, та розробка методологій оцінки їхнього внеску у конкурентну спроможність підприємств і стійкість економічних систем загалом.

Отже, цифрова трансформація виступає не лише технологічним або управлінським процесом, а стратегічним детермінантом розвитку сучасної економіки, який формує нову логіку конкурентної боротьби, відкриває перспективи для інновацій і визначає ключові напрями формування стійких конкурентних переваг у глобальному масштабі. Подальші наукові розвідки дозволять більш детально виявити закономірності впливу цифрових технологій на конкурентну динаміку та забезпечити практичні рекомендації для адаптації стратегій підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Література:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 2014. 432 p.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

4. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p.

5. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92 (11). p. 3—14.

6. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page, 2019. 496 p.

7. OECD. How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being. Paris: OECD Publishing, 2019. 176 p. p. 17 (Box 1.2).

8. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. 597 p.

9. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

10. Бажал Ю. М. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.

References:

1. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

2. Tapscott, D. (2014), The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, New York, USA.

3. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton & Company, New York, USA.

4. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston, USA

5. Porter, M. E. and Heppelmann, J. E. (2014), "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review, vol. 92, no. 11, pp. 3—14.

6. Cameron, E. and Green, M. (2019), Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change, Kogan Page, London, UK.

7. OECD (2019), How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being, OECD Publishing, Paris, France

8. Castells, M. (2000), The Rise of the Network Society. 2nd ed., Blackwell Publishing, UK

9. Liashenko, V. I. and Vyshnevskiy, O. S. (2018), Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital Modernization of Ukraine's Economy as an Opportunity for Breakthrough Development], Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

10. Bazhal, Yu. M. (2020), Innovatsiyni rozvytok v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative Development in the Context of Digitalization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.